

Tim Siu-Lung Fargel

**Neukundenakquisition**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Tim Siu-Lung Fargel

# **Neukundenakquisition**

Eine Erfolgsfaktorenanalyse für  
erklärungsbedürftige Produkte  
und Dienstleistungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Mannheim, 2007

1. Auflage Juli 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Stefanie Loyal

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.duv.de](http://www.duv.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0855-7

## Geleitwort

In den letzten 10 bis 15 Jahren war sowohl in der Unternehmenspraxis als auch in der Marketingforschung eine starke Fokussierung auf die Kundenbindung festzustellen. Dieser Fokus ging von der Erkenntnis aus, dass in langfristigen Kundenbeziehungen häufig beträchtliche Profitabilitätspotentiale existieren. Gleichzeitig wurde in vielen empirischen Untersuchungen die Kostenintensität von Neukundenakquisition nachgewiesen. Vor diesem Hintergrund haben sich Unternehmen intensiv mit Maßnahmen zur Ausschöpfung existierender Kundenbeziehungen beschäftigt.

Die Gefahr einer solchen Konzentration liegt offensichtlich darin, dass Unternehmen, die Akquisition neuer Kunden zu stark vernachlässigen. Es hat sich gezeigt, dass eine noch so gute Kundenbindung die Beschäftigung mit Neukundenakquisition nicht voll ersetzen kann.

An dieser Problematik setzt die Dissertationsschrift von Herrn Fargel an. In konzeptioneller Hinsicht untersucht er relevante Gestaltungsfelder des Managements sowie grundsätzliche Strategien der Neukundenakquisition. Hierauf aufbauend stellt er die Frage nach zentralen Erfolgsfaktoren im Management der Neukundenakquisition und nach der Erfolgsauswirkung der Neukundenakquisition relativ zur Erfolgsauswirkung der Kundenbindung. Abschließend soll im Sinne eines „State of Practice“ betrachtet werden, wie Unternehmen in verschiedenen Branchen derzeit das Management der Neukundenakquisition gestalten.

Anhand dieser Forschungsfragen leitet der Verfasser ein Untersuchungsmodell ab, gemäß dem die Gestaltung des Akquisitionsmanagements sowie der gewählte Akquisitionsansatz den Akquisitionserfolg erklären. Im Hinblick auf den Akquisitionsansatz unterscheidet er verschiedene Foki, wie zum Beispiel den Leistungsfokus, den Beziehungsfokus und den Penetrationsfokus. Der Akquisitionserfolg der durch diese Größen beeinflusst wird, wirkt sich auf den Wachstumserfolg und dieser schließlich auf den wirtschaftlichen Erfolg aus.

Für die empirische Überprüfung seines Untersuchungsmodells hat Herr Fargel eine sehr solide empirische Basis geschaffen. Auf der Grundlage einer branchenübergreifenden schriftlichen Befragung generiert er Daten von mehr als 300 Unternehmen. Positiv hervorzuheben ist zusätzlich, dass er dabei sowohl den Business-to-Consumer- als auch den Business-to-Business-Bereich abdeckt.

Die Auswertung seiner Daten liefert eine Reihe interessanter und auch überraschender Ergebnisse. Folgende Aspekte sind insbesondere erwähnenswert:

- Die Ressourcenallokation für die Neukundenakquisition wirkt sich nicht positiv, sondern sogar signifikant negativ auf den Akquisitionserfolg aus. Das Prinzip „viel hilft viel“ ist also bei der Neukundenakquisition sicherlich nicht zielführend.
- Interessant ist auch, dass die Qualität der Mitarbeiter den stärksten positiven Effekt auf den Akquisitionserfolg hat. Dies unterstreicht einmal mehr die zentrale Bedeutung des Faktors Personal in der Marktbearbeitung.
- Auch im Hinblick auf die Akquisitionsansätze liefert die Arbeit interessante Erkenntnisse. Hier ist insbesondere auf den negativen Effekt des Beziehungsfokus auf den Akquisitionserfolg abzuheben. Der Versuch, Beziehungen aufzubauen, ist also im Hinblick auf die Neukundenakquisition eher schädlich. Er mag durchaus im Hinblick auf das spätere Management der Geschäftsbeziehung relevant sein, bei der Neukundenakquisition stehen jedoch die Leistung und der Preis im Vordergrund. Interessant ist auch, dass anfängliche Niedrigstpreise (Penetrationsfokus) eher schädlich sind.
- Schließlich ist hervorzuheben, dass der Akquisitionserfolg sich deutlich stärker auf den Wachstumserfolg auswirkt als der Kundenbindungserfolg. Dies unterstreicht die Relevanz der in dieser Arbeit behandelten Thematik.

Zusammenfassend hat Herr Fargel ein sehr relevantes Themenfeld auf breiter konzeptioneller Basis und mit anspruchsvoller Methodik untersucht. Auf diese Weise generiert er zahlreiche neue Erkenntnisse, die sowohl in wissenschaftlicher Hinsicht als auch für die Unternehmenspraxis bedeutsam sind. Vor diesem Hintergrund ist der Arbeit eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

*Christian Homburg*

## Vorwort

Die erfolgreiche Gewinnung neuer Kunden stellt ein zentrales Ziel im strategischen und operativen Marketing und Vertrieb dar. Die allermeisten Unternehmen sind auf eine kontinuierliche Akquisition neuer Kunden und damit neuer Kundenbindungspotenziale angewiesen. Doch trotz der hohen Relevanz dieses Themas existiert in vielen Unternehmen noch erheblicher Nachholbedarf im Management der Neukundenakquisition. Häufig zeichnet sich die Akquisition in der Unternehmenspraxis durch aufwändige und kostspielige Kundengewinnungs-Maßnahmen aus. Auch bei vermeintlichen Akquisitionserfolgen leiden Unternehmen häufig unter teuer erkauften „Pyrrhus-Siegen“. Hier kann ein systematisches Akquisitionsmanagement maßgeblich dazu beitragen, die Effektivität und die Wirtschaftlichkeit der Neukundengewinnung zu verbessern.

Über die Defizite in der Praxis hinaus ist überdies die geringe wissenschaftliche Durchdringung der Thematik überraschend. Während sich die Marketing- und Vertriebsforschung seit vielen Jahren intensiv mit der Kundenbindung auseinandergesetzt hatte, mangelt es bis heute an theoretisch-konzeptionell und empirisch fundierten Arbeiten, die sich mit der Neukundenakquisition beschäftigen. Zentrales Ziel der vorliegenden Arbeit war es daher, diese Forschungslücken zu schließen und branchenübergreifende und für die Unternehmenspraxis nutzbare Erfolgsfaktoren im Management der Neukundenakquisition zu identifizieren.

Diese Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim. Sie wurde im März 2007 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim als Dissertationsschrift angenommen.

Mit diesem erfolgreichen Abschluss meines Promotionsvorhabens möchte ich mich bei allen bedanken, die zu diesem Erfolg beigetragen haben. Mein Dank gebührt zunächst dem Betreuer dieser Arbeit, Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg. Seine strukturierte Betreuung half mir, aus einer durch hohen Pragmatismus geprägten Arbeitsweise „im Querformat“ aus der Unternehmensberatung den Weg ins wissenschaftliche Arbeiten zurück zu finden. Außerdem möchte ich mich bei ihm für die Möglichkeit bedanken, dass ich über meine Promotionszeit den Kontakt zur Praxis halten konnte und spannende Projekte in Beratung und Management-Education durchführen und leiten konnte. Mein Dank gilt außerdem Frau Prof. Dr. Sabine Kuester für die bereitwillige und zügige Erstellung des

Zweitgutachtens sowie Herrn Prof. Dr. Hans H. Bauer für das spontane Einspringen im Rigorosum und seine herzliche Verabschiedungsrede.

Mein Dank richtet sich darüber hinaus an meine ehemaligen Kollegen am Lehrstuhl. Hier möchte ich zunächst Martin Klarmann danken, der mir – wie einer ganzen „Lehrstuhlgeneration“ – in methodischen Fragen eine große Hilfe gewesen ist. Durch meine Pendelei nach Bonn hatte ich über Projekt-, Dissertations- und Lehrstuhlarbeit hinaus zwar insgesamt nur wenig Zeit in Mannheim verbracht. Diese restliche Zeit wurde aber durch das unmittelbare kollegiale Arbeitsumfeld angenehm geprägt. Hier möchte ich neben dem bereits genannten Kollegen auch den Lehrstuhldamen Beate Scherer, Dr. Jutta Kuhn, Jana Prigge und Sabine Winkelmann sowie den Herren Stephan Bingemer, Dr. Andreas Fürst und Dr. Bernhard Schenkel danken. Mein Dank gilt ferner den ehemaligen Kollegen bei Prof. Homburg & Partner, mit denen ich ebenso spannende wie erfolgreiche Beratungsprojekte durchführen konnte. Mein besonderer Dank gilt hier aber meinem ehemaligen Zellengenossen Dr. Marko Grozdanovic, mit dem ich viel Freud und Leid teilen konnte. Schon alleine wegen ihm hatte sich der Weg nach Mannheim gelohnt.

Über das unmittelbare Kollegenumfeld hinaus war insbesondere aber mein privates Umfeld den Restriktionen aus der Dreifachbelastung während der Promotionszeit unterworfen. Mein Dank gilt daher zum einen meinen Freunden und hier v.a. Katja Klinkenberg, Max Moldenhauer, Martin F. Brunner und Christian Weiß, die mir auch mitunter längere Phasen des Abtauchens verziehen haben. Der zentrale „Erfolgsfaktor“ dieser Promotion ist jedoch meine Freundin Patricia Henneberger gewesen, die diesem Promotionsvorhaben das nötige Verständnis geschenkt hatte und mit der ich in unserem schönen Zuhause in Bonn immer ausreichend Kraft und Freude tanken konnte.

Abschließend aber vor allen Dingen möchte ich mich hiermit auch bei meinen Eltern Wai-Ying Fargel und Matthias Fargel bedanken, die mir in meinen jüngeren Jahren die Basis für dieses Dissertationsprojekt gelegt und dieses damit erst ermöglicht haben. Ihnen, dem ersten Doktor der „jüngeren“ Fargel-Generation – meinem Großvater Dr. Heinrich Fargel – und meiner Patricia möchte ich diese Arbeit widmen.

*Tim Siu-Lung Fargel*



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt der Arbeit.....	1
1.2 Forschungsfragen und Eingrenzung der Untersuchung.....	3
1.3 Gang der Untersuchung.....	7
<b>2. Konzeptionelle Grundlagen der Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
2.1 Definitive Grundlagen der Arbeit.....	9
2.2 Bestandsaufnahme der Literatur zur Neukundenakquisition.....	11
2.3 Bestandsaufnahme von Erkenntnisbeiträgen angrenzender Forschungsgebiete.....	17
2.3.1 Beiträge aus der Forschung zum Vertriebsmanagement.....	17
2.3.1.1 Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren des Verkaufserfolgs.....	18
2.3.1.2 Organisationale Einflussfaktoren des Verkaufserfolgs.....	20
2.3.2 Beiträge aus der Forschung zum Kundenbeziehungsmanagement.....	25
2.3.2.1 Beiträge zu Gestaltungsfeldern im Kundenbeziehungsmanagement.....	26
2.3.2.2 Beiträge zu Einflussfaktoren der Kundenbindung.....	27
2.3.3 Beiträge aus der Forschung zum organisationalen Kaufverhalten.....	30
2.3.3.1 Beiträge zur Lieferantenbewertung und -auswahl.....	30
2.3.3.2 Beiträge zu Einflussgrößen des Anbieterwechsels.....	32
2.4 Zusammenfassende Bewertung der Bestandsaufnahme.....	34
2.5 Theoretische Bezugspunkte der Untersuchung.....	36
2.5.1 Die Risikotheorie.....	37
2.5.2 Die Informationsökonomie.....	40
2.5.3 Der Ressourcenbasierte Ansatz.....	45
2.5.4 Zusammenfassung des Erkenntnisbeitrags der theoretischen Bezugspunkte.....	47
2.6 Ableitung des Untersuchungsmodells.....	48
<b>3. Grundlagen der empirischen Untersuchung</b> .....	<b>53</b>
3.1 Datenerhebung und Datengrundlage.....	53
3.2 Methodische Grundlagen.....	57
3.2.1 Grundlagen der Konstruktmessung.....	57
3.2.2 Grundlagen der Dependenzanalyse.....	64
<b>4. Entwicklung des Untersuchungsmodells</b> .....	<b>68</b>
4.1 Ausmaß der Ressourcenallokation.....	68
4.2 Qualität der Mitarbeiter.....	69
4.2.1 Verkaufskompetenz.....	70
4.2.2 Kundenorientiertes Verkaufsverhalten.....	72
4.3 Qualität der internen Akquisitionunterstützung.....	76
4.3.1 Qualität der Neukundensegmentierung und -priorisierung.....	76
4.3.2 Qualität der Planung und Kontrolle.....	79
4.3.3 Qualität des Informationsmanagements.....	80

4.3.4	Akquisitions- und Leistungsorientierung der Anreizsysteme .....	82
4.3.5	Qualität der personellen u. IT-/trainingsgestützten Akquisitionsunterstützung...	85
4.4	Akquisitionsansätze .....	87
4.4.1	Leistungsfokus .....	88
4.4.2	Leistungsprogrammbreite.....	89
4.4.3	Beziehungsfokus .....	90
4.4.4	Kommunikationsfokus .....	92
4.4.5	Stabile Niedrigpreispolitik .....	93
4.4.6	Penetrationsfokus .....	95
4.5	Erfolgsgrößen .....	97
4.5.1	Akquisitionserfolg .....	98
4.5.2	Unternehmenserfolg .....	101
4.6	Moderatorvariablen .....	102
4.6.1	Merkmale des Marktes und der Kunden .....	103
4.6.2	Merkmale der Leistung und des Anbieters .....	106
4.7	Kontrollvariablen.....	108
<b>5.</b>	<b>Hypothesen und Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>111</b>
5.1	Gesamtmodell.....	112
5.1.1	Hypothesenformulierung.....	112
5.1.1.1	Ressourcenallokation und Akquisitionserfolg .....	112
5.1.1.2	Qualität der Mitarbeiter und Akquisitionserfolg .....	112
5.1.1.3	Interne Akquisitionsunterstützung und Akquisitionserfolg .....	115
5.1.1.4	Akquisitionsansätze und Akquisitionserfolg .....	116
5.1.1.5	Zusammenhänge zwischen den Erfolgsgrößen .....	126
5.1.2	Empirische Überprüfung der Hypothesen.....	129
5.1.2.1	Effekte der Ressourcenallokation.....	130
5.1.2.2	Effekte der Qualität der Mitarbeiter .....	131
5.1.2.3	Effekte der internen Akquisitionsunterstützung .....	132
5.1.2.4	Effekte der Akquisitionsansätze .....	132
5.1.2.5	Erfolgswirkungen.....	134
5.2	Partialmodell I – Die Qualität der Mitarbeiter .....	135
5.2.1	Hypothesenformulierung.....	135
5.2.2	Empirische Überprüfung der Hypothesen.....	137
5.3	Partialmodell II – Die Gestaltung der internen Akquisitionsunterstützung .....	139
5.3.1	Hypothesenformulierung.....	139
5.3.2	Empirische Überprüfung der Hypothesen.....	145
<b>6.</b>	<b>Bestandsaufnahme zum State of Practice der Neukundenakquisition.....</b>	<b>148</b>
6.1	Bedeutung, Aufwand und Erfolg der Neukundenakquisition .....	148
6.2	Die Gestaltung der Neukundenakquisition.....	153
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassende Bewertung der Arbeit .....</b>	<b>157</b>
7.1	Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse.....	157
7.2	Implikationen für die Forschung .....	161
7.3	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	163
<b>8.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>167</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Grundlegender Untersuchungsrahmen und Forschungsfragen der Arbeit...	5
Abbildung 2-1:	Das Untersuchungsmodell im Überblick .....	51
Abbildung 5-1:	Hypothesen der Untersuchung im Gesamtmodell.....	129
Abbildung 5-2:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Gesamtmodell.....	130
Abbildung 5-3:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Partialmodell I .....	138
Abbildung 5-4:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung im Partialmodell II.....	146
Abbildung 6-1:	Beurteilung der derzeitigen Wichtigkeit der Neukundenakquisition.....	148
Abbildung 6-2:	Neukundenanteil am Geschäftsvolumen.....	150
Abbildung 6-3:	Beurteilung der zukünftigen Bedeutung der Neukundenakquisition.....	151
Abbildung 6-4:	Anzahl persönlicher Kontakte bis zum Erstauftrag und Dauer der Neukundenakquisition.....	152
Abbildung 6-5:	Anteil gewonnener und später gebundener Neukunden.....	153
Abbildung 6-6:	Status Quo der Strategiewahl zur Neukundenakquisition.....	154
Abbildung 6-7:	Status Quo zum Kriterieneinsatz im Rahmen der Neukundenpriorisierung.....	155
Abbildung 6-8:	Status Quo der akquisitionsbezogenen Informationserhebung .....	155
Abbildung 6-9:	Status Quo der Planung und Kontrolle der Neukundenakquisition .....	156
Abbildung 6-10:	Status Quo der Gestaltung der Anreizsysteme.....	156

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Definitionen zur „Neukundenakquisition“ im Überblick.....	10
Tabelle 2-2:	Übersicht zu ausgewählten Forschungsarbeiten zur Neukundenakquisition.....	16
Tabelle 2-3:	Übersicht zu ausgewählten Untersuchungen mit Erklärungsbeitrag zum Verkaufserfolg.....	25
Tabelle 2-4:	Übersicht zu ausgewählten Beiträgen zum Kundenbeziehungsmanagement.....	30
Tabelle 2-5:	Übersicht zu ausgewählten Arbeiten zum organisationalen Beschaffungsverhalten .....	34
Tabelle 3-1:	Auswahl der Branchen für die Untersuchung .....	53
Tabelle 3-2:	Beschreibung der effektiven Stichprobe .....	56
Tabelle 4-1:	Informationen zum Faktor „Ausmaß der Ressourcenallokation“ .....	69
Tabelle 4-2:	Informationen zum Faktor „Verkaufskompetenz der Mitarbeiter“ .....	72
Tabelle 4-3:	Informationen zum Faktor „Kundenorientiertes Verkaufsverhalten“ .....	74
Tabelle 4-4:	Gesamtes Messmodell zur „Qualität der Mitarbeiter“ .....	75
Tabelle 4-5:	Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität der Faktoren der „Qualität der Mitarbeiter“ .....	76
Tabelle 4-6:	Informationen zum Faktor „Qualität der Neukundensegmentierung“ .....	78
Tabelle 4-7:	Informationen zum Faktor „Qualität der Neukundenpriorisierung“ .....	79
Tabelle 4-8:	Informationen zum Faktor „Qualität der Planung und Kontrolle“ .....	80
Tabelle 4-9:	Informationen zum Faktor „Qualität des Informationsmanagements“ .....	82
Tabelle 4-10:	Informationen zum Faktor „Akquisitionsorientierung des Anreizsystems“.....	83
Tabelle 4-11:	Informationen zum Faktor „Leistungsorientierung des Anreizsystems“ .....	84
Tabelle 4-12:	Informationen zum Faktor „Qualität der personellen Akquisitionsunterstützung“ .....	85
Tabelle 4-13:	Informationen zum Faktor „Qualität der IT-/trainingsgestützten Akquisitionsunterstützung“ .....	87
Tabelle 4-14:	Informationen zum Faktor „Beziehungsfokus“ .....	92
Tabelle 4-15:	Informationen zum Faktor „Stabile Niedrigpreispolitik“ .....	95
Tabelle 4-16:	Informationen zum Faktor „Effektivität der Neukundenakquisition“ .....	99
Tabelle 4-17:	Informationen zum Faktor „Effizienz der Neukundenakquisition“ .....	100
Tabelle 4-18:	Gesamtes Messmodell zum Akquisitionserfolg.....	100
Tabelle 4-19:	Fornell/Larcker-Kriterium zur Beurteilung der Diskriminanzvalidität der Faktoren des Akquisitionserfolgs.....	101

Tabelle 4-20:	Informationen zum Faktor „Wachstumserfolg“ .....	102
Tabelle 4-21:	Informationen zum Faktor „Marktdynamik“ .....	104
Tabelle 4-22:	Informationen zum Faktor „Wettbewerbsintensität“ .....	105
Tabelle 4-23:	Informationen zum Faktor „Kundenheterogenität“ .....	106
Tabelle 4-24:	Informationen zum Faktor „Leistungskomplexität“ .....	107
Tabelle 4-25:	Informationen zum Faktor „Kundenbindungserfolg“ .....	110